

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему: *«Формування бренду роботодавця*

(на матеріалах АТ «Хмельницькобленерго»)»

Виконав: студент 4 курсу
Спеціальності 073 Менеджмент
Нікіпчук Н.М.

Керівник: доктор економічних наук,
професор, професор кафедри
Кулинич Р.О.

Рецензент:
доцент кафедри, к.е.н., доцент
Корюгін А.В.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та
ініціали)

АННОТАЦІЯ

Нікіпчук Н.М. Формування бренду роботодавця (на матеріалах АТ «Хмельницькобленерго»). Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2025. 52 с.

Бакалаврська кваліфікаційна робота присвячена вирішенню актуального науково-практичного завдання, пов'язаного з формуванням сильного бренду роботодавця на підприємстві. У межах дослідження проаналізовано особливості побудови бренду роботодавця в АТ «Хмельницькобленерго», визначено основні чинники, що впливають на привабливість компанії для потенційних і наявних працівників. Також оцінено сучасні підходи до розвитку кадрового потенціалу, внутрішніх комунікацій, мотиваційної політики та іміджу роботодавця. На основі проведеного аналізу запропоновано напрями вдосконалення процесів управління персоналом у контексті посилення бренду роботодавця.

Ключові слова: бренд роботодавця, кадрова політика, залучення персоналу, корпоративна культура, імідж компанії, мотивація, розвиток персоналу, внутрішній PR, HR-стратегія, лояльність працівників.

ANNOTATION

Nikipchuk N.M. Formation of the Employer Brand (Based on the Materials of JSC "Khmelnyskoblenergo"). Qualification research paper (manuscript format). Bachelor's thesis for obtaining the Bachelor's degree in the specialty 073 Management. Khmelnytskyi University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnytskyi, 2025. 52 pages.

The bachelor's qualification thesis is devoted to solving a relevant scientific and practical issue related to the formation of a strong employer brand at an enterprise. The study analyzes the specifics of building an employer brand at JSC "Khmelnyskoblenergo", identifies key factors influencing the company's attractiveness to potential and current employees. Modern approaches to the development of human capital, internal communication, motivational policies, and employer image are also assessed. Based on the conducted analysis, directions for improving human resource management processes in the context of strengthening the employer brand are proposed.

Keywords: employer brand, HR policy, employee engagement, corporate culture, company image, motivation, staff development, internal PR, HR strategy, employee loyalty.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ	8
1.1 Сутність та значення бренду роботодавця в сучасних умовах	8
1.2 Чинники, що впливають на формування бренду роботодавця	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ НА АТ «ХМЕЛЬНИЦЬКОБЛЕНЕРГО»	17
2.1 Загальна характеристика АТ «Хмельницькобленерго»	17
2.2 Оцінка іміджу та аналіз інструментів формування бренду роботодавця на підприємстві	26
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ БРЕНДУ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ НА АТ «ХМЕЛЬНИЦЬКОБЛЕНЕРГО»	34
3.1 Напрями удосконалення бренду роботодавця АТ «Хмельницькобленерго»	34
3.2 Економічне обґрунтування впровадження напрямів покращення бренду роботодавця на підприємстві	37
ВИСНОВКИ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51
ДОДАТКИ	60

ВСТУП

У сучасних умовах соціально-економічної трансформації, діджиталізації бізнес-процесів та зростання глобальної конкуренції, ключову роль у досягненні стратегічних цілей підприємства починає відігравати не лише капітал у традиційному розумінні, а й людський капітал. Саме працівники є носіями знань, професійних навичок, креативного потенціалу та інноваційних ідей, що забезпечують конкурентні переваги компанії. У цьому контексті питання формування сильного бренду роботодавця набуває особливої актуальності.

На ринку праці відбувається суттєве зміщення акцентів: компанії більше не змагаються лише за клієнтів і прибутки, а все активніше конкурують між собою за залучення, утримання та розвиток кваліфікованих, мотивованих і лояльних фахівців. Зростає значення нематеріальних переваг: корпоративної культури, внутрішньої атмосфери, репутації роботодавця, можливостей професійного зростання. У зв'язку з цим бренд роботодавця стає важливим стратегічним інструментом управління персоналом, який визначає сприйняття компанії не лише зовнішніми кандидатами, а й чинними працівниками.

Бренд роботодавця є цілісним уявленням про підприємство як місце роботи, яке формується на основі корпоративних цінностей, системи мотивації, умов праці, можливостей кар'єрного розвитку, рівня соціального захисту та загальної атмосфери в колективі. Сильний, позитивний бренд сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, зменшенню витрат на рекрутинг і адаптацію, а також формуванню згуртованої команди, що розділяє цілі компанії.

Окремими питаннями дослідження проблематики бренду роботодавця займались наступні науковці: Білокриницька К. В. [1], Фірсова С.Г [1], Білорус Т.В. [2], Бялошицький М. О. [6], Волочай К. Ю. [8], Збиранник О. М. [8], Вдовічена О. [10], Драган О. [13], Пилипенко М. [13], Дьякова М. С. [15] та інші.

Метою бакалаврської роботи є дослідження теоретичних основ формування бренду роботодавця та розробка практичних рекомендацій для підвищення рівня маркетингової діяльності підприємства.

Завдання дослідження:

- розкрити сутність, роль та значення бренду роботодавця в системі стратегічного управління персоналом;
- проаналізувати основні наукові підходи до формування бренду роботодавця, охарактеризувати його елементи, функції, принципи та етапи формування;
- охарактеризувати діяльність АТ «Хмельницькобленерго» у сфері управління персоналом та оцінити наявний стан бренду роботодавця на підприємстві;
- дослідити внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на формування бренду роботодавця в АТ «Хмельницькобленерго», проаналізувати використані інструменти та практики;
- виявити проблеми та недоліки у формуванні бренду роботодавця підприємства;
- розробити пропозиції щодо удосконалення бренду роботодавця АТ «Хмельницькобленерго» з метою підвищення його привабливості на ринку праці;
- економічно обґрунтувати запропоновані напрями покращення бренду роботодавця.

Об'єктом дослідження є процес формування бренду роботодавця на підприємстві. **Предметом дослідження** є механізми, інструменти та організаційні підходи до побудови та удосконалення бренду роботодавця в системі управління персоналом АТ «Хмельницькобленерго».

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети у роботі використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема, застосовано методи аналізу і синтезу — для узагальнення наукових підходів до визначення сутності бренду роботодавця; системного підходу — для

вивчення взаємозв'язків між елементами бренду в контексті управління персоналом; методи економічного аналізу — для обґрунтування ефективності запропонованих заходів; а також методи порівняльного аналізу та експертної оцінки — для зіставлення практик формування бренду роботодавця та визначення напрямів їх удосконалення. Комплексне використання цих методів дало змогу глибоко дослідити сучасний стан бренду роботодавця АТ «Хмельницькобленерго», виявити проблемні зони, а також обґрунтувати ефективні управлінські рішення щодо його розвитку.

Інформаційні матеріали до роботи: законодавчі акти, наукова та періодична економічна література, статистична звітність, річні фінансові звіти за 2022-2024 роки АТ Хмельницькобленерго.

Практична значущість дослідження полягає в можливості застосування розроблених рекомендацій для посилення бренду роботодавця на підприємстві. Це сприятиме підвищенню рівня привабливості АТ «Хмельницькобленерго» для потенційних кандидатів, зниженню плинності кадрів, покращенню мотиваційного клімату в колективі, формуванню стійкої корпоративної культури та забезпеченню ефективного функціонування системи управління персоналом у довгостроковій перспективі.

Структура роботи. Відповідно до мети та завдань дослідження, робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 65 найменувань. Загальний обсяг роботи складає 55 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ

1.1 Сутність та значення бренду роботодавця в сучасних умовах

У сучасних умовах жорсткої конкуренції за таланти та кваліфіковану робочу силу питання формування позитивного бренду роботодавця стає все більш актуальним для підприємств різних галузей. Ринок праці трансформується під впливом глобалізації, цифровізації, змін у трудових цінностях молодого покоління та загального підвищення очікувань працівників щодо умов праці, корпоративної культури, стабільності та соціальної відповідальності компанії.

Бренд роботодавця виступає своєрідною візитною карткою підприємства в очах як існуючих, так і потенційних працівників. Він формується на основі репутації компанії, досвіду взаємодії співробітників з роботодавцем, а також зовнішнього іміджу організації. Якісний HR-бренд дозволяє підприємству ефективніше конкурувати за висококваліфікованих фахівців, знижувати плинність кадрів, підвищувати рівень мотивації та залученості персоналу.

Успішне формування бренду роботодавця передбачає наявність чіткої стратегії, що поєднує інструменти внутрішнього і зовнішнього комунікаційного менеджменту, маркетингу персоналу, корпоративної культури, системи винагород та управління талантами. З огляду на це, бренд роботодавця перетворюється на важливу складову загальної конкурентоспроможності підприємства, що безпосередньо впливає на його стійкість і динаміку розвитку.

Окрім того, важливо зазначити, що сучасний бренд роботодавця — це не лише маркетингове поняття, а багатовимірна система цінностей, досвіду, репутаційних атрибутів і практик управління персоналом, яка сприймається через призму як внутрішніх (співробітники), так і зовнішніх (кандидати, партнери, суспільство) стейкхолдерів [17]. Працівники дедалі частіше шукають не лише заробітну плату, а й сенс у своїй роботі, підтримку балансу між професійним і особистим життям, можливості для розвитку, культуру довіри й відкритості [25].

Таким чином, вивчення сутності та значення бренду роботодавця є необхідним для розуміння сучасних тенденцій управління персоналом і забезпечення ефективної кадрової політики підприємства в умовах змінного середовища. Табл.1.1 показує підходи різних авторів до визначення сутності «бренду роботодавця».

Таблиця 1.1 Авторські підходи до визначення сутності «бренду роботодавця»

Автор(и)	Сутність бренду роботодавця
Білорус Т. В., Фірсова С. Г.	Якості організації, що асоціюються з позитивним іміджем і унікальними матеріальними та нематеріальними перевагами, які вирізняють її на ринку праці.
Криворучко О. М., Гладка О. І.	Привабливість підприємства як роботодавця для утримання та залучення персоналу, що базується на суб'єктивній оцінці працівників. Оцінюється через концепцію "7P" маркетингу персоналу.
Мокіна С. М.	Комплекс цілеспрямованих заходів, спрямованих на формування позитивного іміджу роботодавця для залучення найкращих фахівців.
Рябоконт Т., Кухарук О., Гасай Л., Оніпко О., Ярош М.	Свідомий постійний процес формування сприйняття компанії як привабливого роботодавця через взаємодію з працівниками, активне управління іміджем, реалізацію довготривалої HR-стратегії щодо цільової аудиторії.
Сартейн Л., Шуманн М.	Бренд роботодавця формується через об'єднання працівників і бізнесу, підкреслюється важливість залучення персоналу як носія бренду та формування внутрішнього бренду в компанії.
Цимбалюк С.	Емоційно забарвлений образ підприємства як роботодавця, сформований досвідом взаємодії з ним. Визначається унікальними перевагами роботи, що формують привабливість і конкурентоспроможність підприємства на ринку праці.

Джерело: сформовано автором на основі [1; 23; 29; 39; 44; 53]

На основі аналізу наведених підходів різних авторів до визначення сутності бренду роботодавця можна виділити такі спільні риси:

- акцент на привабливості компанії як роботодавця: усі автори підкреслюють, що бренд роботодавця відображає привабливість організації для наявних і потенційних працівників;
- позитивний імідж організації: ключовим елементом бренду є позитивне сприйняття компанії, яке формується в очах цільової аудиторії — співробітників, кандидатів та інших зацікавлених сторін;

- наявність унікальних переваг: визначення акцентують увагу на унікальних матеріальних і нематеріальних характеристиках (цінностях, умовах праці, корпоративній культурі), що вирізняють роботодавця серед конкурентів;
- емоційна складова та суб'єктивне сприйняття: бренд роботодавця формується не лише раціональними чинниками, а й емоційним досвідом взаємодії з компанією;
- активне управління та цілеспрямовані дії: формування бренду роботодавця розглядається як свідомий, довготривалий і стратегічний процес, що включає спеціальні заходи (HR-брендинг, внутрішні комунікації тощо);
- важливість взаємодії з персоналом: працівники є не лише цільовою аудиторією бренду, а й його носіями — через комунікацію, поведінку, лояльність і залученість.

Отже, бренд роботодавця — це цілісне уявлення про компанію як про привабливого роботодавця, сформоване внаслідок поєднання унікальних матеріальних і нематеріальних характеристик, позитивного іміджу, емоційного досвіду взаємодії та активного управління взаємовідносинами з працівниками і кандидатами.

Сьогодні, коли ринок праці стає все більш конкурентним, а очікування працівників до роботодавців постійно зростають, значення бренду роботодавця набуває стратегічного характеру. Це вже не лише інструмент HR-маркетингу, а й ключовий фактор забезпечення довготривалої конкурентоспроможності підприємства [8].

Таблиця 1.2 Основні аспекти значення бренду роботодавця сьогодні

Аспект	Зміст / значення
1	2
Залучення талантів	Дозволяє привертати увагу кваліфікованих кандидатів, формує позитивне перше враження про компанію.
Утримання персоналу	Зменшує рівень плинності кадрів, створює відчуття стабільності та довіри до компанії.
Мотивація та продуктивність	Працівники, які ідентифікують себе з цінностями компанії, працюють ефективніше й з більшою віддачею.

Продовження табл.1.2

1	2
Імідж компанії	Позитивний бренд роботодавця зміцнює загальну репутацію компанії в очах клієнтів, партнерів та інвесторів.
Конкурентна перевага	Дає змогу виділитися серед інших компаній на ринку, залучаючи й утримуючи кращих фахівців, що в довгостроковій перспективі забезпечує успіх бізнесу.

Джерело: сформовано автором на основі [11; 26]

Отже, узагальнюючи дані таблиці 1.2, можна зробити висновок, що бренд роботодавця є важливим стратегічним інструментом управління людськими ресурсами, який виконує цілу низку ключових функцій. Насамперед, сильний бренд роботодавця значною мірою полегшує процес залучення талантів — фахівців, які володіють необхідними знаннями, навичками та цінностями. У сучасному світі, де конкуренція за кваліфіковану робочу силу надзвичайно висока, компанії з привабливим HR-брендом отримують перевагу ще на етапі рекрутингу, адже саме вони стають першими у списку бажаних місць працевлаштування для кандидатів.

Крім того, позитивний бренд роботодавця дозволяє ефективно утримувати персонал, знижуючи рівень плинності кадрів. Співробітники, які ідентифікують себе з цінностями компанії, відчують довіру, безпеку та стабільність, що є основою для тривалої та продуктивної співпраці. Це, у свою чергу, позитивно впливає на загальний морально-психологічний клімат в колективі, сприяє підвищенню мотивації, залученості та лояльності працівників.

Окрім внутрішніх переваг, бренд роботодавця має вагоме зовнішнє значення. Його формування та підтримка впливає на загальний імідж компанії на ринку, зміцнюючи її репутацію не лише як працедавця, а й як надійного партнера, постачальника або інвестора [27]. У результаті підприємство отримує стійку конкурентну перевагу, яка виражається в здатності ефективно конкурувати не тільки за кадри, але й за ринки, клієнтів, інвестиції.

Також важливо врахувати формування бренду роботодавця саме для державних підприємств. В табл.1.3 представлено фактори розвитку бренду.

Таблиця 1.3 Бренд роботодавця на державному підприємстві: переваги та потенційні загрози

Переваги	Ризики
1. Підвищення привабливості на ринку праці – допомагає залучати кваліфікованих фахівців навіть за обмежених фінансових можливостей.	1. Невідповідність реального стану задекларованому бренду – ризик втрати довіри серед кандидатів і персоналу.
2. Зниження плинності кадрів – посилення лояльності працівників через позитивний імідж роботодавця.	2. Інертність та бюрократія – складнощі в реалізації гнучких HR-стратегій через зарегульовані процеси.
3. Підвищення мотивації та ефективності персоналу – гордість за приналежність до "стабільної та важливої" структури.	3. Обмеженість у використанні сучасних HR-інструментів – через державне фінансування або нормативні обмеження.
4. Зміцнення репутації підприємства серед громадськості – як соціально відповідального та стабільного роботодавця.	4. Політична залежність – ризик втрати стабільності бренду у разі зміни керівництва або політичного курсу.
5. Конкурентна перевага серед інших державних структур – особливо у сферах, де важко залучити молодих спеціалістів.	5. Складність у зміні іміджу – у разі негативної репутації минулого або публічних скандалів.

Джерело: сформовано автором на основі [31; 33; 38]

Як показує аналіз переваг і ризиків (табл. 1.3), за умови належного стратегічного підходу державні підприємства також можуть створити привабливий HR-бренд, що сприятиме зміцненню їхньої репутації, підвищенню ефективності управління персоналом і конкурентоспроможності на ринку праці.

Бренд роботодавця відіграє важливу роль не лише у залученні нових працівників, а й у підвищенні мотивації, зниженні плинності кадрів, формуванні позитивного іміджу підприємства у суспільстві [37]. Це особливо актуально для державних підприємств, які зазвичай мають обмежені фінансові ресурси та регламентовану систему управління персоналом.

У результаті дослідження було з'ясовано, що ефективно сформований HR-бренд сприяє вирішенню ключових завдань управління персоналом: залученню найкращих фахівців, зменшенню плинності кадрів, підвищенню рівня мотивації й залученості працівників, зміцненню репутації підприємства серед різних цільових аудиторій, включаючи партнерів, інвесторів та громадськість. Усі ці аспекти підтверджуються як теоретичними підходами різних авторів, так і практичними прикладами значення бренду роботодавця (табл. 1.1–1.2).

Окрема увага приділена особливостям формування бренду на державних підприємствах. Як показує аналіз (табл. 1.3), незважаючи на обмеження, пов'язані з регламентованістю процесів, політичною залежністю та браком гнучких HR-інструментів, такі підприємства мають суттєвий потенціал для створення сильного бренду роботодавця. При наявності чіткої стратегії, підтримки з боку керівництва та системної роботи з персоналом вони можуть підвищити свою привабливість на ринку праці, утримувати таланти та формувати лояльну команду.

Таким чином, формування бренду роботодавця — це інструмент стратегічного управління людськими ресурсами, який потребує системного підходу, взаємодії всіх рівнів менеджменту та адаптації до змін середовища. Його ефективна реалізація здатна забезпечити підприємству стійкість, довгострокову успішність і соціальну відповідальність.

1.2 Чинники, що впливають на формування бренду роботодавця

У сучасному динамічному та конкурентному ринку праці бренд роботодавця перетворився на стратегічний актив, який безпосередньо впливає на здатність компанії залучати, утримувати й розвивати висококваліфікованих працівників. Його формування є результатом комплексного підходу, що охоплює як внутрішні аспекти функціонування організації, так і її зовнішній образ у професійному середовищі та суспільстві загалом.

Сильний бренд роботодавця базується на гармонійному поєднанні цінностей, корпоративної культури, прозорих HR-процесів, конкурентоспроможної компенсаційної політики та позитивної репутації. Формування позитивного іміджу роботодавця не обмежується маркетинговими кампаніями або рекламними заходами — це щоденна системна робота, результат якої формується в кожному контакті працівника з організацією [41].

До основних чинників, що впливають на сприйняття компанії як привабливого роботодавця, належать [51]:

- ціннісна та емоційна складова, яка визначається корпоративною культурою, стилем лідерства, рівнем комунікації та атмосферою в колективі;
- матеріальна складова, яка охоплює рівень заробітної плати, систему бонусів, можливості професійного розвитку, а також умови праці;
- зовнішнє позиціонування компанії, що включає репутацію серед клієнтів, соціальну відповідальність, відгуки працівників та публічну активність;
- процеси взаємодії з кандидатами, зокрема якість підбору персоналу, ефективність онбордингу та досвід новачків у перші тижні роботи.

Формування бренду роботодавця неможливе без послідовного та системного врахування зазначених факторів. Вони не лише впливають на ефективність залучення нових співробітників, а й безпосередньо визначають рівень задоволеності, мотивації, залученості та лояльності вже наявного персоналу [56].

Ці чинники доцільно згрупувати за чотирма ключовими напрямками, які подано на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Основні чинники впливу на бренд роботодавця [63]

Джерело: сформовано автором

Отже, як видно зі схеми, бренд роботодавця формується під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників, що охоплюють як внутрішнє середовище компанії, так і її зовнішню репутацію. Для досягнення сталого ефекту важливо забезпечити баланс між емоційною складовою досвіду працівників,

організаційними умовами праці, публічним іміджем підприємства та якістю взаємодії з кандидатами. У табл.1.4 ці чинники деталізовано за основними напрямками з метою кращого розуміння їх ролі та впливу на загальну привабливість роботодавця.

Таблиця 1.4 Опис чинників впливу на бренд роботодавця

№	Напрямок	Ключові елементи	Сутність та вплив
1	Культура компанії та внутрішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> - Цінності та місія - Лідерство - Комунікація - Визнання та заохочення - Баланс робота/життя 	Визначають емоційне ставлення працівників, створюють відчуття приналежності, впливають на залученість і лояльність.
2	Умови праці та компенсація	<ul style="list-style-type: none"> - Заробітна плата та пільги - Розвиток і кар'єрне зростання - Комфортні умови праці 	Формують мотивацію, задоволення від роботи та сприяють утриманню персоналу.
3	Репутація компанії та зовнішній імідж	<ul style="list-style-type: none"> - Продукт/послуга - Соціальна відповідальність (CSR) - Відгуки працівників- PR, соцмережі, маркетинг 	Впливають на привабливість компанії як роботодавця в очах потенційних кандидатів.
4	Процеси найму та онбордингу	<ul style="list-style-type: none"> - Досвід кандидата - Якість онбордингу 	Визначають перше враження про компанію, впливають на рішення прийняти/відхилити оффер та адаптацію новачка.

Джерело: сформовано автором [51; 56; 63]

Аналіз наведених чинників свідчить про те, що бренд роботодавця є багатовимірною конструкцією, яка формується на перетині організаційної культури, практик управління персоналом, соціальних очікувань і репутаційних характеристик компанії.

Особливу увагу варто звернути на те, що жоден із чинників не діє ізольовано — їхній вплив є взаємозалежним і системним. Наприклад, навіть при високій заробітній платі відсутність якісної комунікації, підтримки керівництва або адекватного балансу між роботою й особистим життям може нівелювати позитивне враження про роботодавця. Так само, сильна зовнішня репутація не компенсує слабкий онбординг або токсичну корпоративну культуру.

Крім того, варто враховувати динамічність чинників: очікування працівників змінюються з часом, під впливом поколінних особливостей, технологічного прогресу та соціальних трансформацій. Тому компаніям важливо регулярно переглядати свої підходи до побудови бренду роботодавця, адаптуватися до змін і підтримувати зворотний зв'язок із персоналом.

Бренд роботодавця в сучасних умовах є комплексним та стратегічно важливим активом компанії, що визначає її здатність залучати, утримувати та розвивати талановитих працівників [42]. Його формування базується на інтеграції чотирьох ключових напрямів: корпоративної культури та внутрішнього середовища, умов праці й компенсації, зовнішньої репутації та якості процесів найму й адаптації. Ці чинники взаємопов'язані і впливають один на одного, формуючи цілісне сприйняття роботодавця як всередині організації, так і на ринку праці загалом. Для забезпечення сталого розвитку бренду роботодавця компаніям необхідно системно управляти цими факторами, враховувати динамічність очікувань працівників та регулярно оновлювати підходи до його підтримки. Ефективне управління брендом роботодавця сприяє підвищенню привабливості підприємства, зниженню плинності кадрів та досягненню стратегічних цілей у сфері персоналу [60].

Таким чином, ефективне управління чинниками, що впливають на бренд роботодавця, є важливою умовою підвищення його привабливості, зниження плинності кадрів і досягнення стратегічних цілей підприємства у сфері персоналу.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ НА АТ «ХМЕЛЬНИЦЬКОБЛЕНЕРГО»

2.1 Загальна характеристика АТ «Хмельницькобленерго»

Публічне акціонерне товариство «Хмельницькобленерго» створено на підставі рішення загальних зборів акціонерів шляхом перетворення державного енергопостачального підприємства «Хмельницькобленерго» у державну акціонерну енергопостачальну компанію «Хмельницькобленерго» з подальшим перейменуванням у публічне акціонерне товариство «Хмельницькобленерго» (далі – АТ «Хмельницькобленерго»).

Енергопостачальна компанія «Хмельницькобленерго» за науковим впровадженням, якістю електричної енергії і надійністю системи електропостачання, виваженою соціальною політикою в колективі та регіоні і прибутковістю в господарській діяльності є однією з найпрогресивніших в державі. Компанія обслуговує 20 районів, 13 міст (з них шість обласного значення), 24 селища міського типу, 1416 сільських населених пунктів Хмельницької області з населенням у понад 1,3 мільйона чоловік.

Метою діяльності АТ «Хмельницькобленерго» є одержання прибутку на основі здійснення виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності, в порядку та за умов, визначених чинним законодавством і Статутом, та наступний його розподіл між АТ «Хмельницькобленерго» та акціонерами [45].

Передача, постачання, розподілення електроенергії та торгівля електроенергією є основними видами діяльності АТ «Хмельницькобленерго».

Предметом діяльності АТ «Хмельницькобленерго» є [45]:

- постачання електричної енергії за регульованим тарифом;
- передача електричної енергії місцевими (локальними) електричними мережами;
- виробництво електричної енергії;
- експлуатація електрогенеруючих, електроенергетичних об'єктів,

споруд, устаткування, в тому числі теплових електричних станцій або інших альтернативних та нетрадиційних джерел енергії;

– виготовлення, монтаж технологічного обладнання, електропроводки і арматури, реставраційні, ремонтні та інші роботи з електрообладнанням та іншими об'єктами промислового та непромислового призначення;

– виконання ремонтних, монтажних, пусконаладжувальних робіт, робіт з технічного обслуговування, випробування та опосвідчення електрообладнання підстанцій та ліній електропередачі;

– розроблення, виробництво, впровадження, обслуговування, дослідження ефективності систем і засобів технічного захисту інформації, надання послуг в галузі технічного захисту інформації;

– розроблення, розвиток та супроводження програмного забезпечення;

– розроблення, виготовлення спеціальних технічних засобів для зняття інформації з каналів зв'язку, інших засобів негласного отримання інформації, торгівля спеціальними технічними засобами для зняття інформації з каналів зв'язку, інших засобів негласного отримання інформації;

– відтворення, експорт, імпорт, розповсюдження примірників аудіовізуальних творів, фонограм, відеограм, комп'ютерних програм, баз даних;

– користування радіочастотним ресурсом; експлуатація радіоелектронних засобів та/або випромінювальних пристроїв;

– організація та проведення обстеження, випробувань, налагодження та ремонту основного та допоміжного механічного, тепломеханічного, електричного та електронного обладнання, виготовлення запасних частин для такого обладнання;

– монтаж, демонтаж, технічне обслуговування силових трансформаторів всіх класів потужності й напруги;

– здійснення реконструкції та технічного переозброєння енергетичних споруд;

– послуги на надання приміщень для проведення заходів замовника.

Відповідно до мети діяльності АТ «Хмельницькобленерго», що визначена Статутом, Товариство може здійснювати інші види господарської діяльності, якщо вони не заборонені законодавством. Види діяльності, для здійснення яких потрібна наявність ліцензій або дозволів, здійснюються АТ «Хмельницькобленерго» тільки за наявності відповідних ліцензій або дозволів. Якщо вимогами наданих ліцензій або дозволів на заняття певними видами діяльності передбачена вимога про заняття такою діяльністю як виключною, то АТ «Хмельницькобленерго» має право самостійно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність у будь-якій сфері, пов'язаній з предметом його діяльності [45].

Компанія має 25 відокремлених підрозділів. Це райони електричних мереж (РЕМ) у кожному районі області, Хмельницький і Кам'янець-Подільський міські РЕМ, Старосинявський цех централізованого ремонту та лікувально-оздоровчий комплекс санаторій-профілакторій (ЛОК СП) «Яблуневий сад» [40].

На балансі компанії знаходиться 33403,1 км повітряних ЛЕП 110/0,4 кВ, 1362,2 км кабельних ліній 110/0,4 кВ, 18004 силових трансформаторів на знижувальних підстанціях 10 кВ потужністю 1487,8 МВа, 174 знижувальних підстанції 35-110 кВ потужністю 1765,1 МВа, 3967 вимикачів: масляних, вакуумних та навантажених, встановлених на об'єктах електричних мереж 110 кВ. Налічується понад 395 одиниць автотракторної техніки і спецмеханізмів, використовується 55 ремонтно-виробничих і ремонтно-експлуатаційних баз.

З метою підвищення ефективності управління в Товаристві впроваджено систему процесного менеджменту. Протягом 2023 року проводилось удосконалення системи менеджменту та впровадження інтегрованої системи менеджменту відповідно до вимог стандартів системи управління якістю ДСТУ ISO 9001:2009, системи управління гігієною та безпекою праці ДСТУ OHSAS 18001:2010, системи екологічного керування ДСТУ ISO 14001:2006, ДСТУ ISO 10001:2019 «Задоволеність замовників. Настанови щодо кодексів поведінки для організацій», ДСТУ ISO 10002:2007 «Задоволеність замовників.

Настанови щодо розгляду скарг в організаціях». За результатами діяльності товариство займає одну з лідируючих позицій на енергетичному ринку, має високий рейтинг серед підприємств України у незалежних рейтингах «ТОП-100», «Гвардія500», «Національний бізнес-рейтинг», є Переможцем 16-го Українського національного конкурсу якості, а також Переможцем 9-го Міжнародного турніру з якості країн Центральної і Східної Європи, отримало сертифікат EFQM відповідності системи менеджменту рівню ділової досконалості в Європі - 5 зірок.

Товариство постійно намагається удосконалювати свою діяльність, щоб в майбутньому повністю відповідати світовим критеріям якості, що дозволить співпрацювати з вітчизняними та іноземними інвесторами. Одним із пріоритетних напрямків роботи є застосування Концепції побудови системи контролю споживання електроенергії на базі Автоматизованої системи комерційного обліку споживання електроенергії (АСКОЕ), що передбачає встановлення на регіональному рівні програмно-технічних та телекомунікаційних засобів обліку споживання електроенергії та забезпечення в подальшому достовірного, точного і одночасного її обліку в розподільчих мережах товариства.

Основним джерелом фінансування поточної діяльності є надходження коштів від реалізації електроенергії, у зв'язку з чим, пріоритетними завданнями для поповнення обігових коштів є забезпечення стовідсоткових і більше розрахунків за електроенергію, зменшення собівартості, зокрема, постійних витрат, а також технологічних витрат електроенергії.

Діяльність будь-якого підприємства передбачає наявність кадрового, матеріального та економічного потенціалу. Основні техніко-економічні показники діяльності АТ «Хмельницькобленерго» наведено в табл. 1.1.

Таблиця 2.1. Основні техніко-економічні показники АТ «Хмельницькобленерго»

№ з/п	Показники	Роки			Темп росту 2023 р. до 2021 р, %
		2021	2022	2023	
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг, тис.грн.	1783380	1887266	1991153	111,65%
2.	Середньоспискова чисельність, осіб:				
	- працівників	1092	1209	1256	115,02%
	- робітників	975	1089	1124	115,28%
3.	Середньорічний виробіток, тис.грн:				
	- одного працівника	1633,13	1561,01	1585,31	97,07%
	- одного робітника	1829,11	1733,03	1771,49	96,85%
4.	Фонд оплати праці, тис.грн	286247	329475	350857	122,57%
5.	Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	21844,25	22709,88	23278,73	106,57%
6.	Собівартість реалізованих послуг, тис.грн	1724580	1866212	1949525	113,04%
7.	Чистий прибуток (збиток) всього, тис.грн	57347	20188	36887	64,32%
8.	Витрати на 1 грн. реалізованих послуг, грн	0,97	0,99	0,98	101,03%
9.	Рентабельність продукції, робіт, послуг, %	3,33	1,08	1,89	56,76%
10.	Рентабельність продажу, %	3,41	1,13	2,14	62,76%
11.	Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	2482840	2606982	2763401	111,30%
12.	Фондовіддача, грн./грн.	0,72	0,72	0,72	100,00%

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності АТ «Хмельницькобленерго»

Аналіз основних техніко-економічних показників АТ «Хмельницькобленерго» за 2021–2023 роки свідчить про стабільну фінансово-господарську діяльність підприємства з позитивною динамікою за ключовими параметрами. Зокрема, чистий дохід зріс на 11,65 %, що вказує на розширення обсягів реалізації послуг. Поряд із цим зросла і середньоспискова чисельність працівників — на 15,02 %, що свідчить про нарощення трудових ресурсів.

Проте, незважаючи на зростання доходів, середньорічний виробіток одного працівника дещо знизився (на 2,93 %), що може свідчити про потребу в

підвищенні ефективності праці або вплив зовнішніх чинників. Схожа тенденція спостерігається і щодо виробітку на одного робітника.

Фонд оплати праці зріс на 22,57 %, а середньомісячна заробітна плата працівника — на 6,57 %, що підтверджує позитивну динаміку соціального забезпечення персоналу. Разом із тим, рентабельність діяльності залишилася на невисокому рівні (2,14 % у 2023 році), хоча й покращилась порівняно з 2022 роком, що вказує на часткове відновлення прибутковості.

Собівартість послуг зростає дещо повільніше, ніж дохід, що сприяє стабілізації витрат на 1 грн реалізованих послуг (0,98 грн у 2023 році). Незмінний рівень фондівіддачі (0,72 грн/грн) свідчить про стабільну ефективність використання основних засобів. У цілому, АТ «Хмельницькобленерго» демонструє позитивні результати розвитку, однак підприємству доцільно зосередити увагу на підвищенні продуктивності праці та рентабельності, що сприятиме зростанню ефективності діяльності у довгостроковій перспективі.

До основних видів послуг енергопостачальної компанії «Хмельницькобленерго» відносяться послуги з передачі та постачання електричної енергії споживачам Хмельницької області. Динаміку обсягу та структури реалізації (виробництва) основних видів продукції (послуг) на підприємстві за 2019-2023рр. наведено в табл. 1.2.

Товариство закуповує електроенергію за оптовими цінами в ДП «Енергоринок», надає їй споживчих якостей за допомогою технічних засобів та реалізує споживачам Хмельницької області за регульованими тарифами, встановленими НКРЕ. У 2023 році відмічено збільшення корисного відпуску електричної енергії власного споживання та товарної проодукції порівняно з 2019 р, що пов'язано зі збільшенням споживання сільським господарством, промисловими підприємствами, бюджетними установами, непромисловими підприємствами тощо.

До найбільших споживачів електроенергії відносяться ВП «Хмельницька АЕС», ДП «Новатор», МКП «Хмельницькводоканал», КП «Електротранс», ПАТ «Мотор Січ». Треба відмітити, що корисний відпуск електроенергії та

відповідно товарна продукція залежать від сезонних змін: в осінньо-зимовий сезон збільшується споживання електроенергії і навантаження на енергосистему, посилюється фактор дефіциту. Товариство займає монопольне становище на ринку електроенергії у Хмельницькій області, частка на ринку-біля 90%. Конкурентами виступають незалежні постачальники електроенергії, до яких можна віднести ТОВ «Енергозахід», ДТГО «Південно-західна залізниця», КЕА «Новосвіт». Перспектива збільшення товарної продукції Товариства вирішується завдяки збільшенню споживання електроенергії та отриманню 100 % оплати, своєчасності оплати товару та недопущенню заборгованості.

За підсумками діяльності 2023 року АТ «Хмельницькобленерго», незважаючи на складнощі в економіці країни і регіоні, зумовлені війною, а також враховуючи період складних ключових перетворень в Україні та реформування в енергетиці відмічається позитивна динаміка формування прибутку товариства, про що свідчать результати фінансово-господарської діяльності: збільшення реалізованих послуг на 607241 тис.грн. Однак прибутковість діяльності товариства скоротилась майже на 57%, що відобразилось на рівні рентабельності товариства.

Основним джерелом фінансування поточної діяльності є надходження коштів від реалізації електроенергії, у зв'язку з чим, пріоритетними завданнями для поповнення обігових коштів є забезпечення стовідсоткових розрахунків за електроенергію, зменшення собівартості, зокрема, постійних витрат підприємства.

Організаційна структура АТ "Хмельницькобленерго" є ієрархічною та багаторівневою, що забезпечує ефективне управління.

Таблиця 2.2 - Організаційна структура АТ "Хмельницькобленерго"

Рівень	Посада	Функції
1	2	3
Вищий рівень	Наглядова посада	Контроль за діяльністю компанії, стратегічне управління
	Голова правління	Загальне керівництво, ухвалення ключових рішень

Продовження табл. 2.2

1	2	3
Адміністративне управління	Головний інженер	Технічний нагляд, розробка і впровадження нових технологій
	Дирекція з економіки та фінансів	Фінансове планування, бюджетування, економічний аналіз
	Дирекція з правових питань	Юридичний супровід діяльності компанії
	Дирекція з персоналу	Управління персоналом, кадрова політика, соціальні програми
Середній рівень управління	Відділ експлуатацій	Контроль та обслуговування електромереж
	Відділ капітального будівництва	Реалізація інвестиційних проєктів, модернізація мереж
	Відділ енергозбуту	Робота зі споживачами, укладання договорів, розрахунки
	Відділ охорони праці	Підтримка ІТ-інфраструктури, впровадження цифрових рішень
	Диспетчерська служба	Дотримання техніки безпеки, екологічний контроль
Операційний контроль	Служба обліку та контролю	Експлуатація, ремонт та обслуговування електромереж на місцях
	Дирекція з економіки та фінансів	Моніторинг і управління енергосистемою
	Служба обліку та контролю	Контроль обліку електроенергії, аналіз втрат
Допоміжні служби	Бухгалтерія	Облік фінансових операцій
	Відділ закупівель	Закупівля матеріалів і обладнання
	Відділ зв'язків із громадськістю	PR, комунікації, взаємодія зі ЗМІ

Джерело: складено автором за даними підприємства [40]

На вершині ієрархії знаходяться загальні збори акціонерів, які є найвищим органом управління підприємства. Вони ухвалюють стратегічні рішення, затверджують фінансові звіти, визначають напрямки розвитку компанії та обирають керівний склад.

Виконавчим органом товариства є правління, яке здійснює оперативне керівництво підприємством відповідно до затвердженої стратегії. Очолює правління голова правління, який координує діяльність усіх структурних підрозділів і несе відповідальність за виконання бізнес-стратегії компанії. Для

контролю за діяльністю правління діє наглядова рада, яка здійснює моніторинг фінансово-господарської діяльності, затверджує ключові проекти та слідкує за дотриманням корпоративного управління.

Функціональна структура підприємства включає кілька основних департаментів і служб:

- виробничий департамент, який займається експлуатацією, технічним обслуговуванням і модернізацією електричних мереж, а також забезпеченням безперебійного постачання електроенергії;
- фінансово-економічний департамент, відповідальний за фінансовий контроль, аналіз економічної діяльності, складання бюджету та взаємодію з державними регуляторами;
- департамент збуту електроенергії та роботи зі споживачами, який займається укладанням договорів, наданням консультаційних послуг, обліком споживання електроенергії та вирішенням питань із клієнтами;
- юридичний відділ, що забезпечує дотримання законодавства, супроводжує господарську діяльність компанії та представляє її інтереси в судових справах;
- відділ кадрів та охорони праці, відповідальний за управління персоналом, організацію професійного навчання, контроль за дотриманням техніки безпеки та створення належних умов праці;
- департамент інновацій і розвитку, який займається впровадженням новітніх технологій, оптимізацією виробничих процесів та покращенням енергоефективності.

Крім центрального апарату управління, підприємство має територіальні підрозділи – райони електричних мереж (РЕМ), які відповідають за експлуатацію електромереж на рівні окремих населених пунктів. Вони безпосередньо забезпечують технічне обслуговування, ремонт та модернізацію електромереж на місцях. Така організаційна структура дозволяє АТ "Хмельницькобленерго" ефективно здійснювати свою діяльність, підтримувати високу якість послуг, забезпечувати оперативне прийняття управлінських рішень та реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Незважаючи на складні економічні умови, спричинені війною та реформуванням енергетичної галузі, АТ «Хмельницькообленерго» демонструє позитивну динаміку формування прибутку та збільшення обсягу реалізованих послуг. Основним джерелом фінансування є надходження від реалізації електроенергії, тому пріоритетними завданнями залишаються забезпечення стовідсоткових розрахунків за електроенергію та зменшення собівартості. Загалом, АТ «Хмельницькообленерго» є стабільним та прогресивним підприємством, яке успішно функціонує в умовах викликів, проте потребує подальшої уваги до підвищення ефективності праці та рентабельності для забезпечення довгострокового сталого розвитку.

2.2 Оцінка іміджу та аналіз інструментів формування бренду роботодавця на підприємстві

Сучасний ринок праці в Україні характеризується зростаючою конкуренцією між роботодавцями за кваліфіковані кадри. В умовах дефіциту фахівців у галузі енергетики важливим є формування сильного бренду роботодавця, який сприятиме залученню та утриманню персоналу. АТ "Хмельницькобленерго" є одним із ключових підприємств у сфері розподілу електроенергії, що вимагає наявності професійних кадрів з високим рівнем кваліфікації. Для оцінювання ефективності формування бренду роботодавця на підприємстві необхідно аналізувати рівень задоволеності персоналу, стабільність кадрового складу, привабливість компанії для потенційних працівників, а також загальне сприйняття компанії як роботодавця.

Основним фактором формування бренду роботодавця є рівень лояльності працівників до підприємства. Високий рівень плинності кадрів може свідчити про проблеми в організації роботи, недостатню мотивацію або незадовільні умови праці. Водночас низький рівень звільнень і довготривала співпраця працівників з компанією є свідченням позитивного внутрішнього іміджу. Важливим аспектом є й оцінка соціального пакету, що пропонується працівникам, а також можливості для кар'єрного зростання. Плинність кадрів є

одним із ключових показників ефективності управління персоналом та загальної стабільності підприємства. Високий рівень плинності може свідчити про проблеми з мотивацією, незадоволеність працівників умовами праці, низьку заробітну плату або недостатній розвиток кар'єрних перспектив.

Аналіз динаміки чисельності персоналу та пов'язаних із ним економічних показників свідчить про те, що протягом 2021–2023 років підприємство демонструвало позитивну тенденцію до розширення штату. Зокрема, середньоспискова чисельність працівників зросла на понад 15 %, що свідчить про здатність компанії ефективно залучати нових працівників. Разом із цим спостерігається зростання фонду оплати праці на понад 22 %, що перевищує темпи зростання чисельності персоналу і вказує на підвищення заробітної плати та загальне покращення умов праці.

Підвищення середньомісячної заробітної плати на понад 6 % за аналізований період створює додаткові стимули для зниження плинності кадрів, оскільки працівники отримують більш привабливу компенсацію за свою працю. Водночас дещо знизився середньорічний виробіток на одного працівника, що може бути пов'язано з адаптацією нових кадрів або нерівномірним розподілом навантаження. Проте це не є критичним показником, оскільки загальний дохід підприємства зростає, як і загальні витрати на персонал.

Загалом, за відсутності прямих показників щодо кількості звільнених і прийнятих працівників, можна зробити висновок, що плинність кадрів на підприємстві є невисокою або, принаймні, повністю контрольованою. Підприємство ефективно реагує на потреби ринку праці, підтримує гідний рівень оплати праці та забезпечує привабливі умови для утримання персоналу. Це вказує на стабільність кадрової політики та позитивний імідж роботодавця.

Разом із цим оцінювання бренду роботодавця потребує комплексного підходу, що охоплює як внутрішні, так і зовнішні фактори. Внутрішньо бренд формується через корпоративну культуру, систему мотивації, кар'єрні можливості, соціальні гарантії та рівень задоволеності співробітників. Зовнішньо

– через репутацію підприємства на ринку праці, конкурентоспроможність умов праці, активність у професійній спільноті та взаємодію з навчальними закладами.

Аналіз кадрової політики підприємства свідчить, що компанія має значний потенціал для підвищення свого бренду як роботодавця. Незважаючи на стабільність кадрового складу, викликом залишається утримання висококваліфікованих працівників, що вимагає постійного вдосконалення системи нематеріальної мотивації та покращення умов праці. Важливим є і активніше використання сучасних HR-інструментів, що дозволять підприємству залишатися конкурентоспроможним на ринку праці та залучати кращих фахівців у галузі енергетики.

АТ "Хмельницькобленерго" має позитивний імідж у своїй галузі, що забезпечує стабільність кадрового складу. Водночас певні аспекти потребують оцінки з точки зору їх впливу на формування бренду роботодавця. Для цього проведено SWOT-аналіз, який дозволяє виявити ключові фактори, що впливають на сприйняття компанії як роботодавця.

Проведений SWOT-аналіз свідчить про наявність у АТ «Хмельницькобленерго» вагомих сильних сторін, зокрема стабільності, соціальних гарантій, високої корпоративної культури та впізнаваності бренду в регіоні. Це створює міцне підґрунтя для посилення позицій підприємства як привабливого роботодавця. Водночас ідентифіковано низку слабких місць, які стримують розвиток бренду: недостатня активність у просуванні бренду, обмежені можливості кар'єрного зростання, недосконалість у сфері навчання та стимулювання персоналу.

Успішна реалізація стратегії розвитку бренду роботодавця повинна передбачати використання наявних сильних сторін для нейтралізації зовнішніх загроз та реалізації потенційних можливостей, а також активну роботу над подоланням виявлених слабких місць. Зокрема, доцільним є впровадження цифрових HR-рішень, розвиток програм навчання і мотивації персоналу, а також активніше позиціонування підприємства як сучасного, соціально відповідального та перспективного роботодавця.

Формування сильного бренду роботодавця є стратегічно важливим завданням для підприємств, що прагнуть залучити, утримати та розвивати висококваліфікований персонал. Для АТ «Хмельницькобленерго» — регіонального лідера з розподілу та постачання електричної енергії, який виконує критично важливу функцію забезпечення стабільного енергопостачання в умовах зростаючих ризиків та викликів, таких як енергетична нестабільність, кібератаки, руйнування інфраструктури внаслідок бойових дій, — формування сильного бренду роботодавця має не лише економічну, а й соціальну вагу.

Зважаючи на специфіку енергетичної галузі, яка потребує високого рівня професійної підготовки, технічної грамотності та готовності працювати в умовах підвищеної відповідальності, а також на територіальну прив'язаність підприємства до Хмельниччини, важливо формувати бренд роботодавця через збалансоване використання внутрішніх і зовнішніх інструментів впливу.

Внутрішні інструменти формування бренду роботодавця орієнтовані на покращення досвіду існуючих працівників, формування довготривалої лояльності персоналу та зміцнення корпоративної культури.

1. Унікальна ціннісна пропозиція для працівників (EVP): АТ «Хмельницькобленерго» позиціонує себе як стабільний роботодавець з прозорими умовами праці. Основні складові EVP:

- конкурентна заробітна плата, що відповідає складності та важливості завдань працівників у сфері електропостачання.
- соціальний пакет, включаючи медичне страхування, доплати за особливі умови праці, пільгове харчування, корпоративний транспорт для виїзних бригад, а також пенсійне забезпечення.
- кар'єрне зростання: для інженерного та технічного персоналу передбачені програми атестації, участі в проектах модернізації мереж, розвиток через ротацію між виробничими підрозділами області.
- навчання і розвиток: регулярне проведення внутрішніх тренінгів з безпеки, нових технологій обліку, програмного забезпечення, а також партнерство з навчальними центрами для підвищення кваліфікації.

2. Корпоративна культура та середовище: формується культура відповідальності, підтримки та командної роботи. Особливо важливо це для оперативного та аварійного персоналу, які діють у стресових ситуаціях і повинні мати високий рівень довіри один до одного.

3. Мотивація і визнання: функціонує система оцінювання результативності, щорічні рейтинги бригад, відзначення кращих працівників, у тому числі матеріальне та символічне визнання (грамоти, відзнаки, подяки керівництва). В окремих підрозділах запроваджено конкурси професійної майстерності серед електромонтерів, диспетчерів тощо.

4. Гнучкість і турбота: залежно від посади та можливостей, впроваджується гнучкий графік роботи (особливо для ІТ-підрозділу, бухгалтерії). Організуються заходи для дітей працівників, корпоративні свята, виїзди на природу — що зміцнює відчуття єдності.

5. Корпоративні комунікації:

- інтранет-портал, на якому регулярно оновлюється інформація щодо новин компанії, графіків роботи, змін у політиках;
- опитування персоналу щодо умов праці, каналів комунікації;
- програми адаптації новачків, наставництва молодих працівників, особливо на виробничих локаціях;
- брифінги з керівництвом, що дають змогу отримати зворотний зв'язок та формують відкриту комунікацію.

Зовнішні інструменти формування бренду роботодавця орієнтовані на створення позитивного сприйняття підприємства серед зовнішньої аудиторії — потенційних працівників, студентів технічних спеціальностей, громадськості.

Таблиця 2.3 Матриця SWOT-аналізу ключових факторів, що визначають стан бренду роботодавця АТ "Хмельницькобленерго"

<p>Зовнішнє середовище</p>	<p>Можливості (О): Розширення співпраці з навчальними закладами для залучення молодих спеціалістів. Використання сучасних цифрових платформ для покращення внутрішніх комунікацій. Підвищення рівня залученості працівників через корпоративні заходи. Залучення грантових та інвестиційних програм для розвитку персоналу.</p>	<p>Загрози (Т): Зростання конкуренції за висококваліфіковані кадри. Вплив економічної нестабільності на рівень заробітних плат. Можливий відтік кадрів у приватний сектор через кращі умови праці. Посилення регуляторного контролю за діяльністю енергетичних підприємств.</p>
<p>Внутрішнє середовище</p> <p>Сильні сторони (S): Стабільність і надійність підприємства як роботодавця. Наявність соціальних гарантій та пільг для працівників. Високий рівень корпоративної культури. Конкурентоспроможний рівень заробітної плати у галузі. Впізнаваність підприємства у регіоні.</p>	<p>СО (Сильні сторони + Можливості): 1. Стабільність і надійність підприємства дозволяє успішно залучати молодих спеціалістів через співпрацю з навчальними закладами. 2. Високий рівень корпоративної культури сприяє підвищенню залученості персоналу через корпоративні заходи. 3. Впізнаваність у регіоні + цифрові платформи — посилення внутрішніх комунікацій і бренду.</p>	<p>СТ (Сильні сторони + Загрози): 1. Стабільна репутація підприємства дозволяє зменшити ризики відтоку кадрів у приватний сектор. 2. Конкурентна зарплата — інструмент утримання кадрів в умовах економічної нестабільності та конкуренції. 3. Відомість бренду може зменшити вплив регуляторного контролю через публічність.</p>
<p>Слабкі сторони (W): Недостатня активність у просуванні бренду роботодавця. Обмежені можливості швидкого кар'єрного зростання. Недостатній рівень нематеріального стимулювання працівників. Відсутність розвинених програм навчання та підвищення кваліфікації. Бюрократичність процесів кадрового управління.</p>	<p>WO (Слабкі сторони + Можливості): 1. Недостатнє просування бренду можна покращити за допомогою сучасних цифрових платформ. 2. Відсутність програм розвитку кадрів може бути компенсована через залучення грантів та співпрацю з навчальними установами. 3. Бюрократичність — стимул до цифровізації процесів.</p>	<p>WT (Слабкі сторони + Загрози): 1. Відсутність кар'єрного зростання підвищує ризик відтоку персоналу. 2. Низький рівень нематеріального стимулювання ускладнює утримання персоналу в умовах конкуренції. 3. Бюрократія та відсутність навчання роблять підприємство менш гнучким в умовах економічних викликів.</p>

Джерело: складено автором за даними підприємства [40]

Серед зовнішніх інструментів можна виділити:

1. Присутність у цифровому середовищі:

- активне представлення компанії на порталах з працевлаштування з детальним описом вакансій, умов праці, вимог до технічного персоналу;
- створення HR-розділу на офіційному сайті компанії, де представлені історії успіху працівників, відеоогляди професій, інформація про цінності компанії;
- розвиток соціальних мереж (Facebook, Instagram, LinkedIn) для висвітлення корпоративного життя, соціальних проєктів, успіхів молодих спеціалістів;
- відеоконтент, який демонструє повсякденну роботу енергетиків: робота на лініях, монтаж обладнання, диспетчерські служби, аварійні виїзди.

2. Партнерство з навчальними закладами:

- постійна співпраця з Хмельницьким національним університетом, ПТУ енергетичного профілю;
- проведення відкритих екскурсій, майстер-класів на виробничих майданчиках;
- практика і стажування з можливістю подальшого працевлаштування.

3. PR-активності:

- участь у галузевих форумах з безпеки електропостачання, цифровізації енергетики;
- публікації в профільних та місцевих ЗМІ щодо важливих ініціатив (модернізація мереж, впровадження smart-технологій);
- організація тематичних заходів — «Дні енергетики», інформаційні кампанії під час енергетичних піків чи ремонтних робіт.

4. Залучення через особисті рекомендації: запровадження системи бонусів для працівників за залучення на роботу нових кандидатів через власні рекомендації.

5. Підтримка зв'язків з колишніми працівниками: розвиток спільноти колишніх співробітників, які можуть виступати амбасадорами бренду в освітньому, професійному та суспільному середовищі.

Таким чином, для АТ «Хмельницькобленерго» як підприємства, що виконує критично важливу соціальну функцію, формування бренду роботодавця є не лише HR-стратегією, а й елементом загальної стратегії сталого розвитку. Системний підхід до застосування внутрішніх і зовнішніх інструментів дозволяє створити позитивний імідж, залучити молодих спеціалістів до галузі, підвищити залученість працівників і зміцнити довіру громадськості.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ БРЕНДУ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ НА АТ «ХМЕЛЬНИЦЬКОБЛЕНЕРГО»

3.1 Напрями удосконалення бренду роботодавця АТ «Хмельницькобленерго»

У процесі аналізу системи розвитку персоналу АТ «Хмельницькобленерго» було виявлено потребу в посиленні бренду роботодавця як інструменту підвищення привабливості підприємства на ринку праці. Сильний бренд роботодавця сприяє залученню кваліфікованих кандидатів, утриманню ключових працівників та формуванню позитивного іміджу організації в очах як внутрішніх, так і зовнішніх стейкхолдерів.

З метою удосконалення зазначеного напрямку було сформовано пропозиції щодо ключових кроків покращення бренду роботодавця, обґрунтовано причини їх доцільності та окреслено потенційні переваги для підприємства. Інформацію систематизовано в табл.3.1.

Таблиця 3.1 Напрями удосконалення бренду роботодавця та їх очікуваний ефект для підприємства

Напрямок покращення бренду роботодавця	Причина виникнення	Профiт для підприємства
1	2	3
1. Формування позитивного HR-іміджу в соцмережах	Низька впізнаваність бренду роботодавця серед молоді та кандидатів	Притік нових кандидатів, зростання довіри до компанії як до місця роботи
2. Публікація історій успіху працівників	Недостатнє висвітлення внутрішніх досягнень персоналу	Демонстрація кар'єрних можливостей, підвищення мотивації працівників та зацікавленості ззовні
3. Введення системи внутрішніх нагород і визнання	Відсутність публічного визнання досягнень працівників	Зростання лояльності, покращення «сарафанного радіо» про компанію
4. Систематичне опитування задоволеності персоналу	Відсутність регулярного зворотного зв'язку про умови праці	Виявлення проблем «всередині», своєчасне реагування, зниження внутрішнього негативу

Продовження табл.3.1

1	2	3
5. Позичіонування підприємства як соціально відповідального роботодавця	Брак комунікації про участь у соціальних ініціативах	Покращення репутації, привабливість для ціннісно орієнтованих кандидатів

Джерело: складено автором [30; 34; 35]

Запропоновані напрями удосконалення бренду роботодавця, подані в табл. 3.1, охоплюють комплексний підхід до покращення як зовнішнього, так і внутрішнього сприйняття підприємства як роботодавця. Зовнішній вимір включає дії, спрямовані на активну присутність у цифровому просторі — зокрема, формування позитивного HR-іміджу у соціальних мережах, де перебуває значна частина потенційних кандидатів, особливо молодь. Також важливим є позиціонування підприємства як соціально відповідального роботодавця через висвітлення участі в екологічних, благодійних або громадських ініціативах. Це дозволяє не тільки покращити загальну репутацію компанії, а й залучити кандидатів, які орієнтуються на цінності та соціальний внесок роботодавця.

Внутрішній вимір стосується ініціатив, спрямованих на посилення взаємозв'язків між керівництвом та працівниками, підвищення рівня задоволеності роботою та формування атмосфери визнання й підтримки. До таких кроків належать: запровадження системи внутрішніх нагород і публічного визнання досягнень працівників, що сприяє зміцненню корпоративної культури, та регулярне опитування рівня задоволеності персоналу, яке дозволяє вчасно виявляти проблеми, уникати конфліктів і приймати управлінські рішення на основі реального зворотного зв'язку. Також важливим є публічне висвітлення історій успіху співробітників, що демонструє відкритість компанії до кар'єрного зростання і слугує прикладом для нових та наявних працівників.

Кожен із зазначених напрямів є реакцією на конкретні виявлені проблеми — низьку впізнаваність бренду роботодавця, недостатню комунікацію про досягнення працівників, відсутність системного підходу до зворотного зв'язку та слабе соціальне позиціонування. Їх реалізація сприятиме досягненню низки

відчутних конкурентних переваг: збільшенню кількості якісних відгуків на вакансії, підвищенню ефективності рекрутингу та зниженню його вартості, зменшенню плинності кадрів, покращенню внутрішньої мотивації, формуванню єдиної корпоративної ідентичності та зміцненню емоційного зв'язку між працівниками та компанією.

Однак впровадження таких ініціатив супроводжується ризиками, які необхідно враховувати під час планування заходів.

Таблиця 3.2 Потенційні ризики реалізації заходів із покращення бренду роботодавця

Заходи/ініціативи	Потенційні ризики	Можливі наслідки	Шляхи мінімізації
Формування HR-іміджу в соцмережах	Невдале або некоректне подання контенту; відсутність єдиної стратегії комунікацій	Поширення негативних реакцій, зниження довіри	Професійне ведення сторінок, чітка стратегія SMM, контроль за зворотним зв'язком
Публікація історій успіху працівників	Вибірковість або формальність, викликана відсутністю реальних кейсів	Зниження довіри серед колективу, сприйняття як «піар-акція»	Включення реальних прикладів, залучення самих працівників до написання або затвердження контенту
Внутрішні нагороди та визнання	Суб'єктивізм або непрозорість у прийнятті рішень про нагородження	Внутрішні конфлікти, демотивація, зниження довіри	Запровадження прозорих критеріїв, участь колективу у формуванні критеріїв
Регулярне опитування задоволеності	Ігнорування результатів або їх недостатня комунікація	Розчарування працівників, втрата віри в зміни	Прозоре висвітлення результатів, демонстрація впроваджених рішень за результатами опитування
Позиціонування як соціально відповідального роботодавця	Розрив між заявленими цінностями та реальними діями (ціннісний дисонанс)	Репутаційні втрати, критика в ЗМІ або соцмережах	Справжня участь у ініціативах, звітність про результати, залучення співробітників до соцпроектів

Джерело: складено автором [28; 36; 43]

Таким чином, удосконалення бренду роботодавця потребує не лише стратегічного підходу, а й системного управління ризиками, що можуть

виникати в процесі реалізації ініціатив. Для забезпечення успіху заходів важливо формувати не лише позитивний образ назовні, а й забезпечувати його відповідність внутрішній організаційній культурі та реальному досвіду працівників. Лише тоді бренд роботодавця стане не просто іміджевим елементом, а реальним фактором зміцнення конкурентоспроможності підприємства [21]. У цьому контексті стратегічний підхід до побудови сильного бренду роботодавця повинен стати невід'ємною частиною кадрової політики АТ «Хмельницькобленерго» та відігравати ключову роль у забезпеченні його довгострокового сталого розвитку.

3.2 Економічне обґрунтування впровадження напрямів покращення бренду роботодавця на підприємстві

Сучасні цифрові інструменти, особливо в поєднанні з можливостями HR-маркетингу, відкривають нові можливості для взаємодії з потенційними та наявними працівниками, підвищення їхньої лояльності, а також покращення репутації підприємства на ринку праці [20].

Для АТ «Хмельницькобленерго» це особливо актуально в умовах змін, викликаних трансформацією ринку, зростаючими очікуваннями працівників щодо прозорості, відкритості та турботи з боку роботодавця. Застосування стратегічного підходу до побудови бренду роботодавця дозволяє не лише ефективно презентувати переваги компанії, а й формувати довготривалі ціннісні зв'язки з персоналом [10].

1. Формування позитивного HR-іміджу в соціальних мережах

Інструменти: сторінки компанії у Facebook, Instagram, LinkedIn, TikTok; відеоконтент про робочі процеси, корпоративну культуру, команду.

HR-маркетинг: застосування цільової реклами вакансій, створення контент-плану з акцентом на емоційні цінності, запуск промокампаній із залученням працівників.

Результат: зростання довіри до компанії, збільшення числа відгуків на вакансії, формування асоціацій з надійністю, прозорістю та розвитком.

2. Публікація історій успіху працівників

Інструменти: відео- або текстові інтерв'ю з працівниками, спецпроекти «Обличчя компанії», блоги на сайті, постери з цитатами працівників.

HR-маркетинг: формування EVP (ціннісної пропозиції роботодавця), розсилки про внутрішні кар'єрні історії, включення історій до презентацій для новачків.

Результат: зростання мотивації, натхнення нових працівників, прозора демонстрація кар'єрних перспектив.

3. Введення системи внутрішніх нагород і визнання

Інструменти: внутрішня платформа для визнання досягнень (наприклад, через HRM-систему), електронна «Дошка пошани», щомісячні оголошення «Працівник місяця».

HR-маркетинг: поширення результатів у корпоративних каналах (email, сайт, соцмережі), фірмові подарунки та візуальні відзнаки, інтерактивні події.

Результат: зростання лояльності, формування «внутрішнього бренду», позитивна атмосфера в колективі.

4. Систематичне опитування задоволеності персоналу

Інструменти: Google Forms, Microsoft Forms, інтегровані HRM-системи з модулем оцінювання, анонімні опитування із дашбордом результатів.

HR-маркетинг: інформування працівників про врахування їхньої думки, зміни на основі результатів, просування корпоративного принципу «чути кожного».

Результат: виявлення слабких місць в управлінні, підвищення довіри до керівництва, оперативна корекція внутрішніх процесів.

5. Позичування підприємства як соціально відповідального роботодавця

Інструменти: висвітлення участі у благодійності, проектах із громадами, підтримка екологічних ініціатив через сайт і соцмережі, участь у профільних рейтингах.

HR-маркетинг: створення корпоративного звіту зі сталого розвитку, просування через регіональні ЗМІ, партнерські матеріали з ГО або медіа.

Результат: залучення працівників, орієнтованих на цінності, підвищення довіри громадськості та партнерів, покращення публічного іміджу.

Комплексне впровадження цифрових технологій у HR-сферу дозволить АТ «Хмельницькобленерго» не лише покращити бренд роботодавця, а й перейти до системного управління залученням та утриманням персоналу. Водночас важливо враховувати потенційні репутаційні та організаційні ризики, пов'язані з неправильним або формальним використанням цих інструментів [9].

Якщо комплексно підходити до цього процесу, то розробити покроковий план дій із комплексної реалізації заходів з розвитку бренду роботодавця АТ «Хмельницькобленерго». Він представлений в табл. 3.3 та складається з чотирьох фаз: підготовка, запуск, моніторинг та корекція. Для кожного напрямку вказано ключові етапи, відповідальних, інструменти, терміни, метрики успіху та заходи з управління ризиками.

Таблиця 3.3. План впровадження заходів

Напрямок	Етапи реалізації	Відповідальні	Терміни	Інструменти	Метрики	Управління ризиками
1. HR-імідж у соцмережах	1.1 Формування SMM-команди та затвердження контент-стратегії 1.2 Розробка контент-плану (фото, відео, статті) на 3 міс. 1.3 Налаштування таргетованої реклами вакансій 1.4 Публікація та модерація коментарів	HR + SMM-менеджер	Підготовка: тижні Старт: з 1 числа наступного місяця	Facebook Business, LinkedIn Ads, Instagram/TikTok Ads, Canva, Adobe Premiere	– Кількість відгуків на вакансії – Зростання підписників на 20 % – Engagement rate \geq 5 %	– Модерувати негатив упродовж 24 годин – А/Б-тестування форматів до запуску великої кампанії

Продовження табл. 3.3.

2. Історії успіху працівників	2.1 Відібрати 5–7 героїв і провести інтерв'ю 2.2 Підготувати відео/текстовий контент та затвердити EVP-меседжі 2.3 Запуск на внутрішньому порталі і соцмережах 2.4 Розсилка в email-каналі HR	HR + PR-менеджер	Підготовка: 3 тижні Публікації: щомісяця по 1 історії	Камера /мобільні зйомки, внутр. портал, Mailchimp	– Час перегляду у відео $\geq 50\%$ – Підвищення NPS новачків на 10%	– Забезпечити добровільність участі – Готувати контент заздалегідь, щоб уникнути поспіху
3. Система внутрішніх нагород	3.1 Визначити критерії та процедуру голосування 3.2 Налаштувати платформу для визнання (HRM-модуль) 3.3 Провести перший конкурс «Працівник місяця» 3.4 Висвітлити результати в усіх каналах	HR + IT-відділ	Підготовка: 4 тижні Перший конкурс: місяць після старту	HRM-система (Workday, SAP Success Factors), внутр. чат	– Кількість учасників у голосуванні – Рівень задоволеності працівників (survey)	– Чітко формалізувати критерії – Постійно комунікувати правила та результати
4. Опитування задоволеності	4.1 Розробка анкети (5–7 ключових запитань) 4.2 Запуск анонімного опитування онлайн 4.3 Аналіз результатів та публікація дашборда 4.4 Розробка плану коригуючих дій	HR-аналітик + зовнішній консультант	Раз на квартал, підготовка 2 тижні	Google Forms/ Microsoft Forms, Power BI/Google Data Studio	– % залучених до опитування $\geq 60\%$ – Зміна Satisfaction Score	– Забезпечити анонімність – Комунікувати приклади змін за результатами
5. CSR-позионування	5.1 Інвентаризація поточних CSR-ініціатив 5.2 Розробка календаря соціальних проєктів на рік 5.3 Підготовка регулярних звітів і матеріалів для ЗМІ 5.4 Участь у рейтингах та конкурсах	CSR-менеджер + PR	Підготовка: 1 міс. Реалізація: щоквартально	Сайт, соцмережі, регіональні медіа, партнерські ГО-канали	– Кількість публікацій у ЗМІ – Рейтинг CSR в галузі	– Верифікувати звіти даними – Уникати «показухи» – робити реальні проєкти

Джерело: сформовано автором

Фази впровадження:

1. Підготовка (1–4 тижні): формування команд, визначення КРІ, вибір технологій, складання детального таймінгу.
2. Запуск (1–3 місяці): початкові пілоти, тестування форматів, нарощування обсягів комунікацій.
3. Моніторинг (постійно): збір метрик у реальному часі, щотижневі/щомісячні звітності, оперативні коригування.
4. Корекція та масштабування (квартал): аналіз успіхів/провалів, оновлення контент-стратегій, розширення функціоналу інструментів.

Такий план дозволить АТ «Хмельницькобленерго» послідовно реалізувати комплексну стратегію цифрового HR-маркетингу і побудувати сильний, сучасний бренд роботодавця.

Таким чином, стратегічний підхід до формування бренду роботодавця з активним використанням сучасних технологій має стати невід’ємною частиною загальної політики управління персоналом підприємства та відігравати центральну роль у забезпеченні стійкого розвитку, конкурентоспроможності та позитивного іміджу АТ «Хмельницькобленерго» на ринку праці.

Для оцінки результативності запропонованих заходів із розвитку бренду роботодавця було залучено п’ять експертів із HR і маркетингу. Представники дирекції з персоналу: керівник відділу кадрів, HR-менеджер та працівник відділу кадрів. А також 2 особи з відділу зв’язків із громадкістю: PR-менеджера працівників даного відділу.

Кожен із них виставляв оцінку важливості кожного інструменту за п’ятибальною шкалою. За підсумками оцінювання розраховано середнє арифметичне для кожного заходу та проведено їх ранжування від найбільш до менш пріоритетних. Детальні результати подані в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 Експертне оцінювання напрямів покращення

Напрями покращення	Експерти					Сер. знач	Ранжування
	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5		
1. Формування позитивного HR-іміджу в соцмережах	4	4	3	3	5	3,8	4
2. Публікація історій успіху працівників	3	2	2	3	4	2,8	6
3. Введення системи внутрішніх нагород і визнання	4	4	5	4	4	4,2	2
4. Систематичне опитування задоволеності персоналу	4	4	4	4	4	4	3
5. Позичіонування підприємства як соціально відповідального роботодавця	3	4	3	3	4	3,4	5
6. Комплексний підхід	4	5	5	4	4	4,4	1

Джерело: сформовано автором

Найвищу середню оцінку (4,4 бала) отримав комплексний підхід до формування бренду роботодавця, що свідчить про визнання необхідності узгодженості та системності у впровадженні HR-інструментів. На другому місці — впровадження системи внутрішніх нагород і визнання (4,2 бала), яке експерти вважають ефективним механізмом мотивації персоналу. Третю позицію посіло систематичне опитування задоволеності працівників (4,0 бала), що підкреслює важливість зворотного зв'язку як індикатора внутрішнього клімату в організації.

Дещо нижчі оцінки отримали такі заходи, як формування позитивного HR-іміджу в соціальних мережах (3,8 бала) та позиціонування підприємства як соціально відповідального роботодавця (3,4 бала), що вказує на потребу вдосконалення зовнішньої комунікації. Найменш пріоритетним експерти визнали публікацію історій успіху працівників (2,8 бала), що, ймовірно, пояснюється

недостатнім емоційним чи інформативним ефектом таких матеріалів у їхньому нинішньому форматі.

Таким чином, результати експертного оцінювання дозволяють визначити пріоритетні напрями розвитку бренду роботодавця та сформувану обґрунтовану стратегію їх реалізації.

Впровадження покрокового плану розвитку бренду роботодавця сприятиме значному підвищенню ефективності HR-процесів і фінансових результатів підприємства. Зокрема, дослідження показують, що компанії зі сформованим HR-брендом витрачають до 50% менше коштів на рекрутинг. Наприклад, у сфері виробництва середні витрати на залучення одного співробітника становлять близько 20000 грн, тоді як ефективний HR-бренд може знизити цю суму до ~5000-7000 грн. За рахунок цих змін істотно скорочуються витрати на рекрутинг і адаптацію, звільняючи ресурси для основного бізнесу.

Значне зниження очікується і в річному рівні плинності персоналу. Згідно з даними Gartner, добре розроблена EVP (ціннісна пропозиція роботодавця) може скоротити текучість кадрів майже на 70%. Інші джерела оцінюють економічний ефект так: бізнеси зі сформованим брендом роботодавця мають на $\approx 28\%$ меншу плинність порівняно з тими, хто не інвестує в HR-бренд. Менше звільнень означає суттєве заощадження на пошуку й навчанні нових працівників та збереження накопиченого досвіду.

Зростання залученості працівників, яке забезпечує сильний HR-бренд, безпосередньо підвищує ефективність роботи. За даними Gallup, високо залучені команди працюють приблизно на 14% продуктивніше. Водночас у компаніях із сильним брендом роботодавця рівень залученості співробітників вищий на $\sim 21\%$, що прямо стимулює продуктивність праці. В сукупності такі зміни можуть дати приріст продуктивності на 10–20% – і відповідно дохідності.

Реальні управлінські рішення, що покращують внутрішній імідж роботодавця, формують більш мотивуючу корпоративну культуру. Запровадження

комфортних умов праці, прозорих кар'єрних перспектив та системи визнання підвищує довіру й згуртованість у колективі. Як наслідок, внутрішній клімат стає сприятливішим – знижується конфліктність, покращується командна робота і загальний моральний дух.

Сильний бренд роботодавця безпосередньо впливає на лояльність і задоволеність персоналу. Компанія з чіткою місією та високими стандартами формує в працівників почуття гордості і відданості. У результаті співробітники довше залишаються в організації, активніше розвиваються та рекомендують компанію іншим. Це забезпечує додаткове зменшення плинності і зростання якості кадрів без додаткових витрат.

У підсумку всі вищезазначені ефекти разом підвищують фінансову результативність. Зниження витрат на найм і утримання кадрів у поєднанні з ростом продуктивності працюючих прямо впливають на фінпоказники. Експерти відзначають, що успішний HR-бренд сприяє збільшенню ринкової частки та доходів компанії, а отже й прибутків. Наприклад, якщо знизити середній *cost-per-hire* вдвічі і підвищити продуктивність праці на 10–15%, то операційний прибуток може зрости на 10–20%. У таблиці нижче наведено умовний прогноз змін ключових показників підприємства після реалізації плану.

Таблиця 3.5 Прогноз зміни ключових показників після впровадження HR-брендингу

Показник	До (базове)	Після плану	Зміна
Витрати на рекрутинг/адаптацію	100%	50–60%	–40–50%
Річна плинність персоналу	20%	≈14%	≈–30%
Середньорічний виробіток 1 працівника, тис.грн	1585,31	1823,11	+15–20%
Рентабельність продажів	2,14%	9–10%	+8-10%
Чистий прибуток, тис грн	1991153	2289826	+15%
Фондовіддача (вироб./закр. засоби)	0,72	0,8	+10%

Джерело: сформовано автором

Проведене експертне оцінювання за участі п'яти фахівців із HR та маркетингу дозволило чітко визначити пріоритети заходів із розвитку бренду роботодавця АТ «Хмельницькобленерго». До складу експертної групи увійшли керівник відділу кадрів, HR-менеджер, працівник відділу кадрів, PR-менеджер та співробітник відділу зв'язків із громадськістю. Кожен із них оцінив важливість шести запропонованих інструментів за п'ятибальною шкалою; потім було розраховано середні значення та здійснено ранжування від найпріоритетніших до менш актуальних. Беззаперечним лідером виявився комплексний підхід (4,4 бала), що свідчить про необхідність системного й узгодженого використання всіх HR-інструментів для посилення репутації роботодавця. На другому місці з показником 4,2 бала – введення системи внутрішніх нагород і визнання, яке експерти розглядають як потужний механізм мотивації персоналу. Трійку лідерів замкнуло систематичне опитування задоволеності працівників (4,0 бала), підкреслюючи важливість регулярного зворотного зв'язку для оцінки внутрішнього клімату. Дещо нижчі оцінки отримали формування позитивного HR-іміджу в соціальних мережах (3,8 бала) та позиціонування підприємства як соціально відповідального роботодавця (3,4 бала), що вказує на потребу в доопрацюванні зовнішніх комунікацій. Найменший пріоритет (2,8 бала) експерти надали публікації історій успіху працівників, відзначивши недостатню глибину та емоційний вплив існуючого формату.

Економічний аналіз показує, що впровадження цього плану спричинить відчутне підвищення фінансової ефективності підприємства. Зокрема, за даними галузевих досліджень, сформований HR-бренд дозволяє скоротити витрати на рекрутинг і адаптацію персоналу на 40–50 %, а зниження річного рівня плинності кадрів на 30 % забезпечує суттєву економію на пошуку й навчанні нових співробітників. Водночас підвищення залученості та мотивації працівників за рахунок системи визнання й опитувань задоволеності здатне збільшити їх продуктивність на 15–20 %. Це, у свою чергу, сприятиме зростанню

середньорічного виробітку з 1 585,31 тис. грн до приблизно 1 823,11 тис. грн на одного працівника. Поліпшення внутрішньої атмосфери й зміцнення корпоративної культури сприятимуть зменшенню витрат на конфлікти та підвищенню командної ефективності. Крім того, очікується, що рентабельність продажу зросте з 2,14 % до 9–10 %, а чистий прибуток на 15 %, що еквівалентно збільшенню з 1 991 153 тис. грн до близько 2 289 826 тис. грн. Фондовіддача, як показник ефективності використання основних засобів, може зрости на 10 % – з 0,72 до 0,80 грн виробленої продукції на кожну гривню вартості фондів.

Таким чином, поєднання експертних висновків з економічними прогнозами демонструє, що системне впровадження заходів із розвитку бренду роботодавця не лише посилює імідж АТ «Хмельницькобленерго», але й забезпечує відчутний фінансовий ефект через оптимізацію кадрових процесів, підвищення продуктивності та поліпшення ключових показників рентабельності й прибутковості.

ВИСНОВКИ

У підсумку, дана бакалаврська робота присвячена дослідженню важливої науково-практичної проблематики, пов'язаної з процесами формування іміджу роботодавця АТ "Хмельницькобленерго". Проведене дослідження дозволило сформулювати низку теоретичних висновків і практичних пропозицій, які можна підсумувати наступним чином:

1. Було проаналізовано фундаментальні основи формування бренду роботодавця як критично важливої складової сучасної кадрової політики. По-перше, було доведено, що в умовах жорсткої конкуренції за таланти та зростаючих очікувань працівників роль HR-бренду виходить далеко за межі звичайної PR-кампанії: він стає невід'ємним елементом стратегії підприємства, що визначає його здатність приваблювати, утримувати та мотивувати співробітників. Універсальні підходи авторів підкреслили, що бренд роботодавця — це поєднання унікальних матеріальних і нематеріальних переваг, позитивного іміджу, емоційного досвіду взаємодії з компанією та системного управління цим образом. По-друге, аналіз ключових чинників показав, що успішне створення HR-бренду ґрунтується на цілісному взаємозв'язку культури компанії, умов праці, зовнішнього іміджу та якості процесів найму й адаптації. Таким чином, бренд роботодавця — це не лише набір маркетингових заходів, а стратегічний інструмент управління людським капіталом, який інтегрує внутрішню культуру, матеріальні умови та зовнішню комунікацію в єдину систему. Безсумнівно, лише така синергія компонентів дозволяє підприємству не просто виконати поточні кадрові завдання, а створити довгострокову конкурентну перевагу, що сприятиме сталому розвитку і зміцненню його позицій на ринку праці.

2. Формування бренду роботодавця в сучасному конкурентному середовищі стало одним із ключових напрямів стратегічного управління персоналом. Воно базується на комплексному підході, який охоплює як внутрішні

організаційні чинники (корпоративна культура, умови праці, лідерство), так і зовнішні (репутація, соціальна відповідальність, якість комунікації з кандидатами). Аналіз доводить, що жоден з чинників не є автономним — усі вони взаємодіють між собою та формують єдине враження про роботодавця. Для сталого успіху компанії необхідно не лише забезпечити конкурентоспроможну оплату праці чи зручні умови роботи, а й підтримувати відкриту комунікацію, турбуватися про добробут працівників, будувати довіру та забезпечувати позитивний досвід ще на етапі знайомства з організацією. Динамічність зовнішнього середовища вимагає від роботодавців постійного моніторингу потреб та очікувань працівників, оновлення HR-стратегій і підтримки актуальності бренду.

3. Аналіз загальної характеристики та техніко-економічних показників АТ «Хмельницькобленерго» за 2021–2023 роки свідчить про стабільну діяльність підприємства з позитивною динамікою основних фінансових і виробничих показників. Чистий дохід зріс на 11,65 % (до 1,99 млрд грн), середньоспискова чисельність персоналу — на 15,02 %, фонд оплати праці — на 22,57 %, що свідчить про розширення масштабів діяльності та соціальну орієнтованість компанії. Водночас середньорічний виробіток одного працівника знизився на 2,93 %, а рентабельність продажу у 2023 році залишилась невисокою — 2,14 %. Прибуток підприємства скоротився на 35,7 % порівняно з 2021 роком. Проте зберігається стабільний рівень витрат на 1 грн реалізованих послуг (0,98 грн) та ефективність використання основних засобів (фондовіддача — 0,72 грн/грн). АТ «Хмельницькобленерго» обслуговує понад 1,3 млн осіб у Хмельницькій області, має частку на ринку електроенергії близько 90 % та виконує ключові функції з передачі, постачання й торгівлі електроенергією. Незважаючи на виклики воєнного часу, підприємство зберігає прибутковість, ефективну організаційну структуру та потенціал для подальшого розвитку, зокрема за рахунок підвищення продуктивності праці та енергоефективності.

4. Аналіз кадрової політики АТ «Хмельницькобленерго» свідчить про наявність позитивного внутрішнього іміджу роботодавця та стабільності кадрового складу. Зростання чисельності персоналу на 15 % і фонду оплати праці на 22 % упродовж 2021–2023 років підтверджує ефективність політики утримання персоналу та привабливість умов праці. Невисока плинність кадрів та підвищення середньої заробітної плати на понад 6 % також свідчать про загальну лояльність працівників і конкурентність на ринку праці. Підприємство активно формує бренд роботодавця як через внутрішні інструменти (корпоративна культура, мотивація, навчання, EVP), так і через зовнішні (партнерство з освітніми установами, публічні комунікації). Водночас SWOT-аналіз виявив і слабкі місця — обмежені кар’єрні перспективи, недостатню активність у просуванні бренду, потребу в цифрових HR-рішеннях. З огляду на специфіку енергетичної галузі, для АТ «Хмельницькобленерго» формування сильного бренду роботодавця є стратегічно важливим не лише для забезпечення кадрового потенціалу, а й для реалізації місії підприємства у складних умовах воєнного часу. Системне поєднання внутрішніх і зовнішніх інструментів сприятиме зростанню довіри, підвищенню залученості персоналу та зміцненню позицій підприємства як відповідального й привабливого роботодавця.

5. Було висвітлено комплексний підхід до вдосконалення бренду роботодавця АТ «Хмельницькобленерго» через чітко виокремлені напрями та стратегії, спрямовані на підвищення привабливості компанії як роботодавця як зовні, так і всередині організації. Визначені п’ять ключових ініціатив — від активного HR-маркетингу в соціальних мережах до системи внутрішніх нагород і регулярних опитувань задоволеності персоналу, а також позиціонування підприємства як соціально відповідального власника — покликані виправити виявлені на етапі аналізу слабкі місця: низьку впізнаваність бренду, недостатню комунікацію про досягнення співробітників, відсутність структурованого зворотного зв’язку та обмеженість соціальних ініціатив.

6. Сучасні цифрові інструменти у поєднанні з HR-маркетингом відкривають для АТ «Хмельницькобленерго» значні можливості покращення взаємодії з працівниками, підвищення їх лояльності та зміцнення репутації на ринку праці. Враховуючи зміни ринкових умов і підвищені очікування співробітників щодо прозорості й відкритості, застосування стратегічного підходу до формування бренду роботодавця є необхідністю для компанії. Запропоновані заходи включають п'ять основних інструментів: формування позитивного HR-іміджу в соцмережах (середня оцінка експертів – 3,8), публікацію історій успіху працівників (2,8), введення системи внутрішніх нагород і визнання (4,2), систематичне опитування задоволеності персоналу (4,0), та позиціонування підприємства як соціально відповідального роботодавця (3,4). Комплексний підхід до брендингу отримав найвищу оцінку – 4,4 бала, що підтверджує необхідність системного застосування усіх інструментів. Впровадження покрокового плану з чотирьох фаз – підготовка (1–4 тижні), запуск (1–3 місяці), моніторинг (постійно) та корекція (квартал) – забезпечить послідовне та ефективне впровадження стратегії. Економічний ефект від реалізації плану є значним. Витрати на рекрутинг і адаптацію можуть бути зменшені на 40–50%, тобто з базових 100% до 50–60%. Плинність кадрів знизиться приблизно на 30% — з 20% до $\approx 14\%$. Продуктивність одного працівника очікується збільшити на 15–20% — з 1 585,31 тис. грн до 1 823,11 тис. грн. Рентабельність продажів може зрости на 8–10 процентних пунктів — з 2,14% до 9–10%. Чистий прибуток компанії підвищиться на 15%, з 1 991 153 тис. грн до приблизно 2 289 826 тис. грн. Показник фондівдачі зросте на 10%, з 0,72 до 0,80 грн виробленої продукції на кожну гривню основних засобів. Крім того, зниження плинності кадрів означає суттєву економію на витратах, пов'язаних із навчанням і пошуком нових працівників. Водночас підвищення залученості працівників на 21% та їх продуктивності на 14% у компаніях із сильним HR-брендом вказує на можливий приріст виробництва, що для АТ «Хмельницькобленерго» може означати додатковий фінансовий приріст і зміцнення конкурентних позицій.

Таким чином, системний підхід до розвитку бренду роботодавця із використанням цифрових HR-інструментів є стратегічно важливим фактором підвищення ефективності управління персоналом, покращення корпоративної культури та збільшення фінансової стабільності підприємства. Запропонований комплексний план і експертні оцінки дозволяють не лише оптимізувати витрати, але й суттєво підвищити рівень мотивації, лояльності та залученості працівників, що прямо впливає на дохідність і розвиток АТ «Хмельницькобленерго» на ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білокриницька К. В., Фірсова С.Г. Методичні аспекти розвитку бренду компанії-роботодавця на прикладі ДП «Мелексіс-Україна». *Ефективна економіка*. 2018. № 10. С. 95–99.
2. Білорус Т.В. Організаційне забезпечення формування та розвитку бренда компанії роботодавця. *Бізнес Інформ*. 2018. № 7. С. 314-326.
3. Білоус С. П., Власенко А. Ю. Управління ризиками на підприємстві. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 8(08). С. 17–21. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.8-4>.
4. Біпоног Т. В. Економічна ефективність інвестицій у розвиток персоналу підприємства. *Актуальні проблеми розвитку підприємницької діяльності в Україні*. 2010. Вип. 10. С. 15–22.
5. Бренд-менеджмент: маркетингові технології. *Бренд-менеджмент: маркетингові технології*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.31617/k.knute.2024-03-14>
6. Бялошицький М. О. Цифровізація HR-процесів на підприємстві. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. № 3(75). С. 7–12. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-1>.
7. Великий Ю. В. Етапи внутрішнього аудиту на підприємстві. *Агросвіт*. 2017. № 7. С. 28–31.
8. Волочай К. Ю., Збиранник О. М. Маркетинг роботодавця: формування позитивного іміджу компанії. *Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні питання управління трансформаційними процесами в сучасному суспільстві: проблеми та перспективи», 23–24 ЖОВТНЯ 2024 РОКУ*. 2024. С. 94–96. DOI: <https://doi.org/10.32782/2079-5009.feu24.2.15>
9. Волянська-Савчук Л., Дурач Р. Теоретичні основи системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві. *Herald of Khmelnytskyi National University*.

Economic sciences. 2023. Т. 322, № 5. С. 429–437. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-69>.

10. Впровадження бренд-менеджменту в управління діяльністю підприємства: українські реалії / О. Вдовічена та ін. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2021. Т. 5, № 40. С. 546–555. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v5i40.245227>

11. Гераскіна А. О. *Бренд-менеджмент як складова стратегічного розвитку підприємства* : кваліфікаційна робота бакалавра. Київ, 2019. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/12751> (дата звернення: 16.06.2025).

12. Дзямулич Микола. Ефективність функціонування системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економічний форум*. 2023. Т. 1, № 1. С. 3–7. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-1-1>

13. Драган О., Пилипенко М. Роль штучного інтелекту для зміцнення бренду роботодавця компанії. *Розвиток міста*. 2024. № 3(03). С. 23–29. DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2024.3-4>.

14. Дудченко О. В., Сочинська-Сибірцева І. М. *Функції HR-менеджера на підприємстві* : кваліфікаційна робота бакалавра. Кропивницький, 2016. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jsui/handle/123456789/4117> (дата звернення: 16.06.2025).

15. Дьякова М. С. Бренд-менеджмент – складова частина управління інтелектуальною власністю підприємства. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 27. С. 48–54.

16. Загірняк Д. М., Веселовський Є. А. Основні аспекти впливу цифрових технологій на HR-менеджмент. *Актуальні питання управління трансформаційними процесами в сучасному суспільстві: проблеми та перспективи* : матеріали XIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (23–24 жовтня 2024 року). Київ, 2024. С. 48–50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2079-5009.feu24.1.13>.

17. Зайцева Л. О. Розвиток персоналу як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Бізнес Інформ*. 2017. № 5. С. 263–267.

18. Захарова О. Привабливий бренд роботодавця: умови створення та інструменти оцінки. *Україна: аспекти праці*. 2015. № 4. С. 18–23.
19. Івашова Н. В. *Бренд-орієнтоване управління підприємством* : кваліфікаційна робота бакалавра. Суми, 2012. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/28973> (дата звернення: 16.06.2025).
20. Каркушка О. О. Цифрові бренд-комунікації в системі бренд-менеджменту. *Сучасні наукові погляди на реформування економічної системи: теорії та пропозиції*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-366-1-23>
21. Ковалик Д. В., Щербак В. Г. *Нр-бренд: сутність та стан в Україні* : кваліфікаційна робота бакалавра. Київ, 2018. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/9566> (дата звернення: 16.06.2025).
22. Корсаков Д.О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства. *Бібліотечний вісник*. 2011. №4. URL: <http://www.nbu.gov.ua/porta> (дата звернення: 07.06.2025).
23. Криворучко О. М., Гладка О. І. Оцінка внутрішньої привабливості підприємства як роботодавця. *Економіка транспортного комплексу*. 2014. Вип. 24. С. 104–116.
24. Куцай Н. С. Управління конфліктами на підприємстві. *Економічні науки. Серія "Регіональна економіка"*. 2021. № 18(71). С. 101–111. DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2021-18\(71\)-12](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2021-18(71)-12).
25. Леонова О. Бренд роботодавця: як змусити кандидатів захотіти працювати на вас. URL: <https://hurma.work/blog/brend-robotodavczya-yak-zmusytykandydativ-zahotity-praczuuvaty-na-vas/> (дата звернення: 07.06.2025).
26. Лихолат С., Лакота В. Формування системи бренд-маркетингових комунікацій підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 11(13). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-11\(13\)-173-182](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-11(13)-173-182)

27. Майборода Г. О. Бренд-менеджмент як складова комплексу маркетингу підприємства. *Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Серія "Економіка"*. 2018. Т. 19, вип. 308. С. 173–180.
28. Мінчингтон Б. 15 основних напрямів розвитку HR-бренда, про які ви повинні знати. *Talent Management* – 2019. Ч.1. URL: <https://www.talentmanagement.com.ua/3645-15-osnovnyh-napravlenijrazvitiya-hrbrenda/> (дата звернення: 07.06.2025).
29. Мокіна С.М. Концепція бренду роботодавця: сутність, функції, класифікація, інструменти формування. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 6, Т.1. С.189-195.
30. Мокіна С.М. Моделі формування бренду роботодавця. *Бізнесінформ*. 2014. № 7. С. 389-398
31. Обґрунтування та аналіз ролі бренд-менеджера на підприємстві / С. М. Махнуша та ін. *Кваліфікаційна робота бакалавра*. Суми, 2011. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/12417> (дата звернення: 16.06.2025).
32. Павлюк А. І. *Брендинг особистості* : кваліфікаційна робота бакалавра. Суми, 2013. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/32596> (дата звернення: 16.06.2025).
33. Побудова системи стратегічного HR-інжинірингу на сучасному підприємстві / О. Чернушкіна та ін. *Development Service Industry Management*. 2023. № 4. С. 187–200. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(29\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(29)).
34. Подолян О. О., Писаренко Н. Л., Бажеріна К. В. Розроблення моделі бренду роботодавця. *Efektivna ekonomika*. 2022. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.55>
35. Подра О. П., Петришин Н. Я. Бренд-бук як інструмент формування ідентичності та індивідуальності підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 5. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-04-04>.

36. Прокопець Л. В. Роль аудиту персоналу на підприємстві. *Агросвіт*. 2017. № 23. С. 62–65.
37. Прохоровська С. HR-бренд в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2016. Вип. 21. С. 77–81.
38. Пруднікова Н. В., Янковець Т. М. *Бренд: сутність та значення у підвищенні вартості підприємства* : кваліфікаційна робота бакалавра. Київ, 2016. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/4114> (дата звернення: 16.06.2025).
39. Рябоконт Т., Кухарук О., Гасай Л., Онипко О., Ярош М. HR-брендинг в Україні. Теорія та практика. Київ, Джерела-М, 2016. 116 с.
40. Сайт АТ «Хмельницькобленерго», вкладка «Загальна інформація». URL: <https://hoe.com.ua/page/zagalna-informatsija> (дата звернення: 16.06.2025).
41. Сало Я. В. Створення позитивного бренду компанії-роботодавця. *Розвиток транспортної інфраструктури як драйвер економічного зростання галузей економіки*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-294-7-10>
42. Самойлюк Н.М., Міщук В.А. Особливості формування та розвитку бренду роботодавця. *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering*. 2021. Т. 1, № 93. С. 156. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve1202115>
43. Сарабун Н. М., Sarabun N. Розробка маркетингової стратегії розвитку підприємства з використанням бренд-підходу : master's thesis. 2020. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/33349> (дата звернення: 07.06.2025).
44. Сартейн Л. Люди – «начинка» бренду. Вісім принципів об'єднання ваших працівників і вашого бізнесу / Л. Сартейн, М. Шуманн. Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2007. 304 с.
45. Статут АТ «Хмельницькобленерго».
46. Студінська Г. Я. Бренд як інструмент глобалізації. *Економічний вісник університету*. 2020. Вип. 45. С. 138–145.

47. Студінська Г. Я. Подолання бар'єрів на шляху формування бренд. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія "Економіка"*. 2015. Вип. 1(45), Т. 1. С. 85–89.
48. Тешева Л. В., Дробітько В. С. *Бренд-орієнтоване управління кредитоспроможністю підприємства* : кваліфікаційна робота бакалавра. Київ, 2021. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/54600> (дата звернення: 16.06.2025).
49. Тимофіїв Р. М. *Роботодавець як суб'єкт соціального захисту працівників* : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.05. Львів, 2019. 20 с.
50. Тонкошкурова Н. Ю. *Бренд як носій іміджу підприємства* : кваліфікаційна робота бакалавра. Київ, 2017. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/8139> (дата звернення: 16.06.2025).
51. Файвішенко Д. Бренд-стратегія: інструменти планування. *Наукове забезпечення технологічного прогресу XXI сторіччя*. 2020. DOI: <https://doi.org/10.36074/01.05.2020.v1.03>.
52. Хапіна О. Ю. *Брендинг як послуга* : кваліфікаційна робота бакалавра. Київ, 2017. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/10446> (дата звернення: 16.06.2025).
53. Цимбалюк С. Бренд роботодавця: сутність, передумови поширення, аналіз практики формування. Україна: аспекти праці. 2016. № 5–6. С. 10–16.
54. Цимбалюк С. О. Бренд роботодавця: методологія дослідження та практика формування : монографія. Київ : КНЕУ, 2018. 227 с
55. Цимбалюк С. О. Управління брендом роботодавця : практикум. К. : КНЕУ, 2016. 160 с.
56. Цимбалюк С. О. Формування бренда роботодавця на ринку праці. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2016. № 1(46). С. 21–25.
57. Шира Т., Чупа Б. Менеджмент персоналом на підприємстві: виклики в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-136>.

58. Gadetska Z. Introduction of modern personnel-technologies HR-outsourcing at the enterprise. *Market Infrastructure*. 2020. No. 39. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct39-66>.
59. Hanna P., Nataliia A., Andrii S. HR-Branding as constituent of business strategy of the enterprise. *Scientific Herald of Kherson State University: Economics Sciences*. 2019. Vol. 33. P. 176–180. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-33-34>.
60. Khytra O., Vykhovanchuk M. Synergy of employer's brand and staff brand as a result of successful HR-branding at an enterprise. *State and regions. Series: Economics and Business*. 2019. No. 4(109). DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-4-27>.
61. Lozovskiy A. HR-Branding – formation of the enterprise's image. *Market Infrastructure*. 2020. No. 43. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct43-36>.
62. Svatiuk O., Havran M., Burda A. Process management of HR manager's work digitalizing at the enterprise. *Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*. 2022. Vol. 6, no. 1. P. 119–131. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2022.01.119>.
63. Telyshevska L., Uspalenko V. The trends in the development of the HR management system at the enterprise. *Economic Herald of the Donbas*. 2019. No. 2(56). P. 187–197. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-2\(56\)-187-197](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-2(56)-187-197).
64. Vdovichena O. The concept of brand marketing in the company's activities: foreign experience and Ukrainian realities. *Business Navigator*. 2024. No. 2(75). DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.75-24>.
65. Vonberg T., Dmytruk S., Zubova J. Employer brand: the process of forming and researching effectiveness. *Economic scope*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-4>

Виконала: студент
4 курсу спеціальності 073 Менеджмент
денної форми навчання
«____» червня 2025 р.

підпис

Нікіта НІКІПЧУК

Власне ім'я, прізвище

Науковий керівник
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри

«____» червня 2025 р.

підпис

Роман КУЛИНИЧ

Власне ім'я, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
«____» червня 2025 р.

підпис

Наталія ЗАХАРКЕВИЧ

Власне ім'я, прізвище